

ESS ET CREATION DE VALEUR

Une approche prospective de la mesure d'impact social

Qui sommes-nous ?

La Fonda : laboratoire d'idées du monde associatif

Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif.

La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.

Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène également des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plate-forme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

L'Avise : agence d'ingénierie et centre de ressources de l'ESS

Depuis 2002, l'Avise agit aux côtés de nombreux partenaires pour accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire.

Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avise a pour mission d'accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

L'Avise agit avec toutes les parties prenantes engagées dans l'ESS et participe à la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes d'action dédiés.

L'association a pour membres la Caisse des Dépôts et une vingtaine d'acteurs de l'ESS dont la Fonda. L'équipe salariée comprend une trentaine de professionnels, experts de l'ESS qui allient des compétences en pilotage de projets, ingénierie de l'accompagnement et conception d'outils.

L'Avise diffuse la connaissance et favorise la montée en compétence sur l'évaluation de l'impact social ; elle valorise également les pratiques qui ont démontré leur impact social, sociétal et/ou environnemental.

Le Labo de l'ESS : laboratoire d'idées de l'ESS

Le Labo de l'ESS, association créée en 2010, fait connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement.

Le Labo de l'ESS propose des solutions concrètes pour promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire, et l'inscrire dans la transition socio-économique et écologique en cours. Il modélise et accompagne des sujets innovants prioritaires pour l'ESS, favorise leur compréhension par les décideurs pour obtenir des résultats concrets et susciter un changement d'échelle.

Le Labo de l'ESS est aussi un lieu d'action dont la singularité tient à ses principales lignes de forces :

- Le Labo s'inspire des expérimentations du terrain pour alimenter ses propositions. Sa capacité à repérer et valoriser des pratiques structurantes pour le territoire lui permet d'être un véritable catalyseur de solutions innovantes.

- Ces réflexions sont menées avec un large réseau d'acteurs, parties-prenantes de nos différents groupes de travail. La mise en interaction d'idées et savoirs au service d'une réflexion collégiale est une force vive du Labo.

Par ce travail collectif, Le Labo de l'ESS s'est donné pour objectif de répondre à deux défis : la capacité à s'organiser pour parler d'une voix commune et la formalisation d'un nouveau paradigme économique propice à l'ESS et en prise avec l'écosystème des territoires.

Pourquoi cette étude ?

Mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS (lutte contre l'exclusion, éducation, insertion par l'économique, dépendance, santé, culture, sports, environnement, accès aux droits ...), l'évaluation est devenue incontournable.

Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, sans conteste, des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Encore faut-il que la méthode de mesure soit accessible et qu'elle ne génère pas de coût supplémentaire disproportionné. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation, qui menacent parfois de fragmenter un peu plus le tissu composite de l'ESS : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être un véritable outil de réflexivité stratégique ?

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un utile instrument de pilotage stratégique, et un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose que les démarches d'évaluation de l'utilité sociale tiennent compte de mutations de moyen et de long termes transformant les sources et les modalités de la création de valeur.

En effet, il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale.

Qu'est-ce que la valeur dans un monde digitalisé et dans la société de la connaissance ? Que doit être la valeur sur une planète aux ressources finies ? Quelle est la valeur du soin, de l'entraide ou du partage ? Comment passer de la valeur extractive à la valeur créative ? Quelle est la valeur des données que l'internaute produit sur le net, et plus globalement du *digital labor* ? Comment l'évaluation peut-elle tenir compte de la montée du pair-à-pair et de l'économie de la contribution ? Comment mesurer la conjugaison entre la création de valeur économique et la création de valeur sociétale ?

Alors que robotisation, *big data*, *blockchain* et *tokenisation* sont en train de transformer notre perception du monde et des échanges, les référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent de devenir très rapidement obsolètes.

Un dispositif de travail rigoureux et participatif

Afin de contribuer à leur renouvellement, cette étude sera organisée autour de trois phases.

Prenant appui sur différents travaux et une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, la première phase aura pour objectif de caractériser les avantages et les limites des méthodes existantes, et de commencer à identifier les défis pour l'avenir de la mesure d'impact social.

La deuxième phase consistera à mobiliser les analyses les plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement. Elle permettra de cartographier les domaines d'innovations possibles pour la mesure d'impact social.

Enfin, sur la base de cette cartographie des domaines d'innovation, la troisième phase aura pour objectif de construire des modèles-types de mesure d'impact innovante, et de réfléchir à leur appropriation par les acteurs de l'ESS et ceux qui les accompagnent.

Ces différentes étapes verront le jour dans le cadre d'un dispositif de travail rigoureux et participatif ; croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS, ainsi que leurs bénéficiaires directs et ultimes, nous proposons une exploration prospective de 18 mois, pour nourrir les choix stratégiques structurants pour l'avenir.

Nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation

Cette étude a pour objectif de **nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation**. A ce titre, elle vise d'abord à faire émerger **un langage commun** aux différents acteurs de l'évaluation, notamment les porteurs de projets à finalité sociale et les financeurs.

Des modèles-types d'évaluation de l'impact social seront proposés, intégrant les dimensions de la création de valeur sociale peu ou mal prises en compte par les démarches d'évaluation existantes (approche multidimensionnelle et territorialisée des besoins sociaux, prise en compte des externalités positives ou négatives, coopération et mutualisation des ressources entre acteurs, etc.).

Ce faisant, nos travaux permettront de doter les porteurs de projet à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale, notamment auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements. Inversement, ils viendront compléter les dispositifs permettant aux investisseurs et ceux qui les accompagnent de départager les projets d'utilité sociale et rendre compte de l'usage des fonds.

Objectifs de l'étude et étapes de travail

PHASE 1 - La mesure d'impact: caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes

Janvier - Septembre 2017

Partant de la littérature existante, des travaux déjà produits par nos organisations sur la question et d'une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, cette phase aura pour objectif de réfléchir sur les expériences de mesure d'impact social existantes.

Typologie des outils d'évaluation et de mesure d'impact social existants

Quelles sont les caractéristiques des différentes démarches d'évaluation? Quels rapports induisent-elles chacune entre les différents acteurs qu'elles sollicitent (opérateurs, donneurs d'ordre, investisseurs ou mécènes, philanthropes, ...)? Quels usages font-elles des outils d'évaluation, et de quelle vision du monde ces outils sont-ils porteurs? Quels sont les avantages et les limites des pratiques d'évaluation et de mesure d'impact correspondant à chacune de ces démarches?

Pour répondre à ces questions, les processus de mesure d'impact social existants seront d'abord répertoriés sous la forme d'une typologie qualifiée, dite *état de l'art*.

Perspectives et limites des démarches de mesure d'impact social existantes

Des expériences de mesure d'impact existantes mettant à profit chacune des différentes catégories d'outils seront ensuite étudiées, dans le cadre d'entretiens et de groupes de travail qualitatifs impliquant des acteurs de l'évaluation (porteurs de projets, chercheurs, consultants, financeurs, etc.). Ces expériences pourront être portées par des organisations de différentes natures (associations, entreprises sociales, entreprises à but lucratif, etc.), et seront également recensées à l'étranger afin de favoriser un décentrage vis-à-vis des problématiques françaises.

L'objectif sera d'identifier les perspectives et les limites des expériences de mesure d'impact social existantes.

PHASE 2 - Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?

Octobre 2017- Février 2018

Les nouvelles représentations de la création de valeur en sciences sociales et économiques

Cette étape consistera à mobiliser et à présenter aux acteurs de l'ESS les analyses les plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement. Dans le cadre d'un séminaire, des chercheurs en sciences sociales et économiques d'horizon divers seront mobilisés.

L'objectif est de se nourrir du produit de leur recherche pour construire une vision créative de la mesure d'impact social valorisant notamment la coordination des activités, la coopération et la mutualisation des ressources et le développement d'une approche plus transversale des besoins sociaux.

Cartographier les domaines d'innovation pour la mesure d'impact social

Outre les réflexions issues du séminaire sur les nouvelles représentations de la création de valeur en sciences sociales, cette étape de l'étude prendra pour support des éléments de réflexion prospective sur les sources émergentes de création de valeur sociale.

En effet, le potentiel coopératif des territoires, la montée du numérique et le développement du *big data*, la transformation des activités et l'hybridation des statuts, la mutation des institutions et des organisations, le rapport au vivant transforment les stratégies et les modèles socio-économiques des organisations à finalité sociale. Les chaînes de valeur se déplacent (entraide, prévention, soutenabilité, transparence...) et sont amenées à se métamorphoser (formes d'activité, trajectoires personnelles, reliance, ...). Cela constitue autant de facteurs à prendre en compte dans la modélisation de la mesure de l'impact social à l'avenir.

Cet atelier s'appuiera sur des tendances lourdes et émergentes agissant sur la recomposition des formes et des modalités de création de valeur, et sur des présentations synthétiques d'expériences d'économie circulaire/fonctionnelle, de relocalisation des chaînes de valeur, de coopération/mutualisation des ressources (PTCE).

L'objectif est de cartographier des domaines d'innovation pouvant être investis par les démarches de mesure d'impact.

PHASE 3 - Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social

Février 2018 - Juin 2018

Sur la base de la cartographie des domaines d'innovation pour la mesure d'impact social, cette phase a pour objectif de construire collectivement des **modèles-types de mesure d'impact** innovante, et d'accompagner leur **appropriation** par les acteurs, en particulier par l'écosystème de l'appui aux acteurs de l'ESS (têtes de réseaux, DLA, consultants, ...).

Dans le cadre d'ateliers, nous chercherons à formuler des réponses aux questions suivantes : Quels objectifs de résultat l'action se fixe-t-elle (bénéficiaires directs, bénéficiaires ultimes, le territoire...) ? Quels moyens l'action mobilise-t-elle ? (techniques, financiers, humains, immatériels...) ? Quels indicateurs retenir pour mesurer les résultats atteints (quantitatifs, qualitatifs, monétaires, matériels, immatériels, ...) ? Quelle méthode de collecte des indicateurs pour mesurer les résultats atteints (reporting en ligne, visite sur site, témoignages...) ? Quels critères d'appréciation donner à l'action (une graduation entre pertinence, cohérence, efficacité, efficience ou performance) ?

Cette phase de l'étude permettra de d'accompagner l'alignement fonctionnel des enseignements tirés des deux phases précédentes.

Livrables

A l'issue de chacune des phases de travail sera publié un rapport intermédiaire :

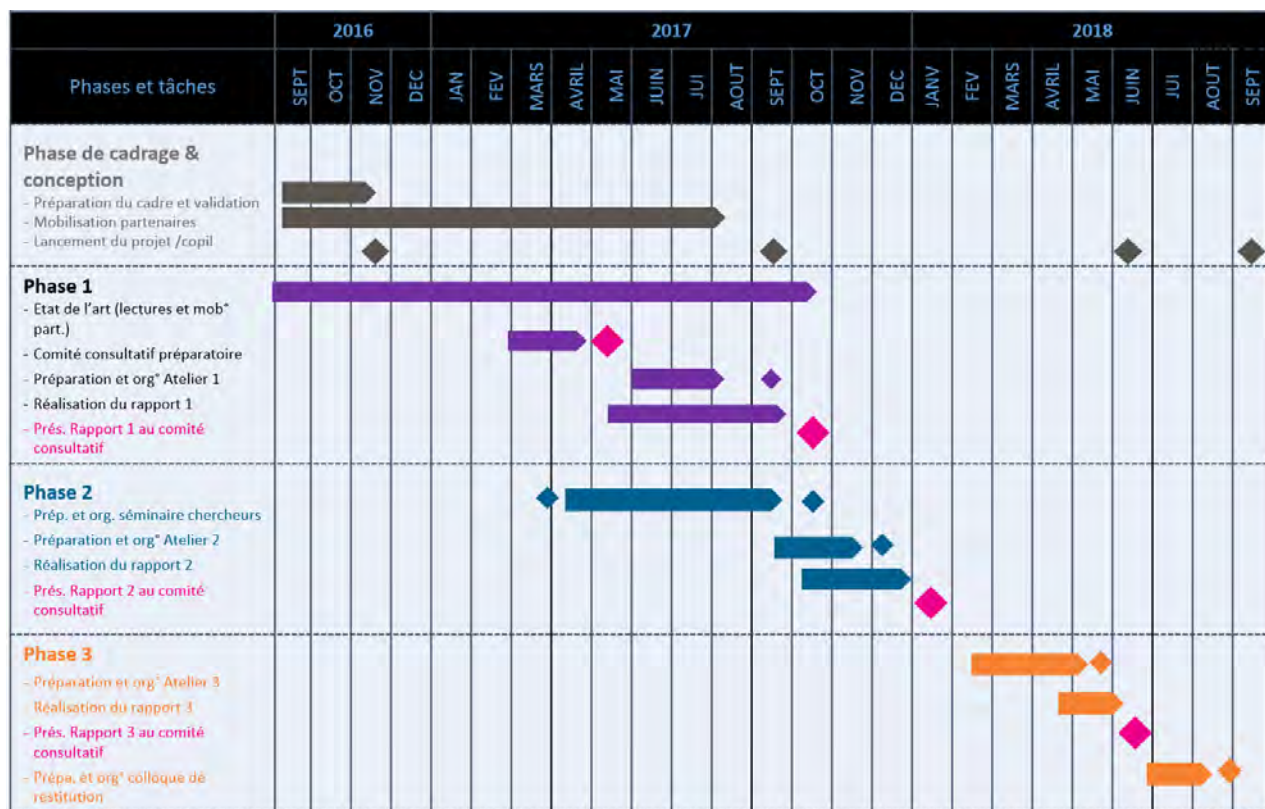
Rapport 1 " La mesure d'impact : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes "

Rapport 2 "Sources et formes émergentes de la création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?"

Rapport 3 "Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social"

Un **rapport final** regroupera les rapports intermédiaires et sera publié en amont d'un **colloque de restitution publique**.

Calendrier prévisionnel de l'étude



Gouvernance de l'étude

Principes de gouvernance

L'ingénierie et l'animation du dispositif de travail seront portés conjointement par La Fonda, l'Auise et Le Labo de l'ESS. Le lead sur la phase 1 sera assumé par l'Auise, quand la Fonda prendra le lead sur les phases suivantes.

Nous proposons d'adopter ce que Gaston Berger appelait *l'attitude prospective*: il s'agit de comprendre le présent, explorer les futurs possibles, nourrir la décision.

Autrement dit : Voir loin (pour distinguer l'anecdotique de l'essentiel), voir large (en croisant les expertises), analyser en profondeur (s'intéresser aux causes), pendre des risques (bousculer les conformismes de pensée), et, penser à l'Humain.

Le croisement d'expertises sera systématiquement recherché: il s'agit de consolider nos travaux par la confrontation d'expertises diverses: expertise d'usage / recherche, investisseurs / consultants, expertises sectorielles / territoriales, ...

Elaborés en mobilisant l'intelligence collective et ayant vocation à être largement partagés, les livrables seront libres de droits pour un usage non-commercial.

Organes de gouvernance

Comité de suivi: il conçoit et anime le dispositif de travail, mobilise les ressources humaines et matérielles, propose et diffuse les livrables. Se réunissant tous les deux mois *a minima*, il est composé de Benoît Mounier et Kanitha Kernem pour l'Auisse, Françoise Bernon et Jean-Denis Vaultier pour le Labo ESS, Yannick Blanc, Alexei Tabet, et Charlotte Debray pour La Fonda.

Comité consultatif: mobilisé au lancement de chaque phase, c'est le groupe de résonance de l'étude. Il partage ses connaissances, propose des orientations, participe aux ateliers / séminaires si intéressé, réagit aux livrables proposés, contribue à la diffusion des livrables. Il est composé d'une trentaine de personnes qualifiées, dont la liste est disponible en annexe.

Comité de pilotage: composé de l'équipe de suivi, des dirigeants de nos trois associations, des partenaires financiers de l'étude, et des personnes qualifiées qui le souhaiteraient, il se réunit tous les six mois *a minima*. Il décide des orientations stratégiques de l'étude, valide les étapes essentielles du projet, veille au bon déroulement des actions, participe aux ateliers / séminaires si intéressé, valide les livrables et évalue le projet.

Les participants: consultation, remontées d'expérience, ateliers et séminaires sont ouverts à toutes les personnes ou organisations intéressées ou engagées dans des démarches d'évaluation. Le participant vient y partager ses connaissances et/ou son expérience; il bénéficie en retour d'apports en contenus. Il contribue s'il le souhaite à l'élaboration des livrables et leur diffusion.

Partenaires financiers

A ce stade, l'étude est soutenue par :



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

Composition du Comité consultatif

Caroline Germain	Adasi
Lucie Desarbres	AdessaDomicile
François Debiesse	Admical
Christophe Besson-Léaud	Alliance Sens & Economie
Philippe Frémeaux	Alternatives Economiques
Floriane Lemoine	Antropia
Benoît Mounier	Auise
Kanitha Kernem	Auise
Cécile Leclair	Auise
Jérôme Saddier	Auise
Julien Fortin	Caisse Solidaire / Visés
Adelphe de Taxis	CGSCOP
Jean-Michel Bondu	CNCRESS/GRIEP
Nicole Alix	Coop des Communs
Eric Beasse	Coorace
Mathieu Debeire	CRESS hauts de France / Visés
Eva Sas	Députée EELV
Jérôme Faure	DGCS
Christophe Fourel	DGCS
Tristan Klein	DGEFP
Odile Kirchner	DIESS
Isabelle Gougenheim	DIESS
Adrien Baudet	ESCP & KPMG
Thierry Sibieude	ESSEC
Sophie Traodec	EY
Marie Brunagel	EY
Bruno de Reuiers	F3E
Delphine Vincenot	F3E
Mathieu Castaings	Finacoop
Sophie des Mazery	Finansol
Tristan Charlier	France Active
Martine Guérin	groupe utilité sociale de la SFE
Françoise Ravoux	groupe utilité sociale de la SFE
Elena Lassida	ICP
Nicolas Chochoy	Institut Godin
Emeline Stievenart	KIMSO
Alexei Tabet	La Fonda
Yannick Blanc	La Fonda

Charlotte Debray	La Fonda
Patrick Viueret	Labo ESS
Françoise Bernon	Labo ESS
Jean-Denis Vaultier	Labo ESS
Hugues Sibille	Labo ESS
Florence Defiolles	Macif
Leila Hargas	Macif
Florence Moncourtois	Malakoff-Médéric
Emmanuel Gautier	Natixis - Fonds solidaire
Marie Aboussa	Nexem
Eloi Laurent	OFCE
Laurence Duflou/ Mathieu Debeire	Projet Vises / CRESS des Hauts de Fr
Marie Loix	Projet Vises
Lena Geitner	Ronalpia
Francine Eurard	Secours catholique
Laurent Barbut	SFE
Antoine Rieu	Socialcobizg / doctorant ESSEC
Xavier de Lannoy	Soliha
Hélène Duclos	TransFormation & GECES
Jean Gadrey	Université de Lille

Le 09/06/2017